



## .02 Was erwartet der CEO vom CIO?

Textgröße: - +

verfasst von: Michael Ghezze\*

22|3|2012

### Wie sehr beeinflusst auch der IT-Manager das Unternehmen?



Die IT beeinflusst das Unternehmen. Kaum ein Unternehmensprozess ist ohne IT-Unterstützung denkbar. Doch: Wie sehr beeinflusst auch der IT-Manager das Unternehmen? Spiegelt die Rolle des CIO die Bedeutung der IT für den Erfolg der Geschäftsprozesse wieder? Ist die IT auf Geschäftsführungsebene angekommen? Auf dem Confare CIO & IT-Manager Summit am 26. April diskutieren Vorstände heimischer Unternehmen mit CIO diese Fragen. Als Einstimmung für diese Diskussion haben wir dazu ein Stimmungsbild eingeholt.

Wenn die IT von strategischer Bedeutung ist, dann muss der IT-Manager auf strategischer Ebene in Entscheidungen eingebunden werden. Themen wie das Nutzen mobiler Endgeräte, Web 2.0 oder aktuelle Software-Entwicklungen wie CRM und BI erfordern neben technischem Wissen auch Geschäftsprozess-Verständnis. Der IT-Manager stellt nicht nur die IT-Infrastruktur bereit, sondern wird auch zum Business Enabler, Innovationstreiber und Berater in Fragen der Geschäftsprozesse. Zumindest in der Idealvorstellung.

In Wahrheit stehen viele CIO enorm unter Druck. Fachabteilungen kritisieren die Performance der Applikationen und den mangelhaften Service, während das IT-Budget alljährlich zumindest um fünf Prozent gekürzt wird. Doch was erwarten sich Vorstände und Geschäftsführer wirklich von der eigenen IT? Wie lässt sich der Beitrag der IT zum Geschäftserfolg überhaupt messbar machen? Ihre Omnipräsenz erschwert es, die Bedeutung der IT real zu erfassen. Wie hoch ist der strategische Wert von Office-Produkten und E-Mail-Diensten? Sind Smartphones und iPads unerlässlich um erfolgreich im Wettbewerb zu sein? Dass in diesen Fragen die Zusammenarbeit von Geschäftsführung und IT enorm wichtig ist, zeigen erfolgreiche Unternehmensbeispiele.

#### **KOSTEN UND RISIKO EINZIGE BEWERTUNGSGRUNDLAGE?**

Markus Oman ist Gründer der O.P.P. – Beratung und hat seinen Schwerpunkt auf die Schnittstellen zwischen Technologie, Organisation und Recht gesetzt, dort wo sich geschäftsführungsrelevante Themen massiv mit technischen

Belangen treffen. Für ihn ist die IT inzwischen unerlässlich für so gut wie alle Abläufe im Unternehmen. Vorstände beurteilen die IT nach Kosten und Risiko, weiß er aus zahlreichen Projekten. "In manchen Branchen ist IKT zur Commodity, zum Gebrauchsgegenstand geworden und MUSS funktionieren. Das Anliegen der Unternehmensleitung ist es dann vor allem, dass dies zu marktüblich günstigen Preisen geschieht."

Diese Betrachtungsweise bedeutet für die IT weniger eine Ausrichtung auf Innovation der Unternehmensprozesse, sondern auf optimale Performance und Kosten. Die Erwartungshaltung der Geschäftsführung ist klar: "Die IT sollte vor allem im Bereich IT innovativ sein und stets den neuesten Stand der Technik mit den möglichen Anforderungen des Unternehmens in Einklang bringen. Für andere Abteilungen fungiert die IT als Sparring Partner, als Analyse – und Organisationsabteilung.", formuliert zum Beispiel Herbert Schlossnikl, Vorstand der Vöslauer AG, welche Rolle die IT spielen soll.

#### **ANFORDERUNGEN AN EINE "AGILE" IT**

Die Vöslauer AG ist ein traditionsreiches österreichisches Produktionsunternehmen. Jährlich werden um die 280 Millionen Liter der sprudelnden Getränke konsumiert und auch in dem 1936 gegründeten Unternehmen ist die IT mittlerweile enorm wichtig für den Unternehmenserfolg: "Gute Handwerker brauchen perfekte Werkzeuge!", erläutert Herbert Schlossnikl. Den Wertbeitrag der IT beurteilt Schlossnikl nach dem Aufwand, den ein Ausfall von Systemen bedeuten würde – also Kosten und Risiko.

Eine agile IT, die durch Flexibilität Wachstum ermöglicht, ist für Herbert Schlossnikl von besonderer Bedeutung: "Die IT ist für uns dann wirklich ein strategischer Wettbewerbsvorteil, wenn sie durch eine zukunftsweisende Infrastruktur Raum für Expansion ohne Engpässe ermöglicht", und bestätigt damit das, was Gunther Reimoser von Ernst & Young bei zahlreichen Projekten feststellen konnte: "Das Verbessern der 'speed to market' kann als messbares Kriterium für den Wertbeitrag der IT verwendet werden."

Reimoser leitet den IT-Beratungszweig von Ernst & Young und verbindet als erfahrener Wirtschaftsprüfer sowohl IT-Know-how als auch betriebswirtschaftliche Expertise. "Die IT ist vielfach ein entscheidendes Mittel, um die gewählte Unternehmens-Strategie umzusetzen, und zwar in vielen Bereichen." Seien es neue Vertriebskanäle, Supply-Chain-Integration, Marktauftritte in Online-Medien, Kostenreduktion durch Automatisierung und vieles mehr. Geschäftsführer und Vorstände sind ebenso seine Auftraggeber, wie es oft der CIO ist. "Mehr denn je fordert die Unternehmensleitung Mehrwert und Innovationskraft von der internen IT", beobachtet Reimoser in der täglichen Zusammenarbeit mit CEO und CIO. Die Voraussetzung dafür muss aber seiner Ansicht nach die Geschäftsführung liefern durch die Ausrichtung der IT vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmensstrategie und die Abstimmung von IT-Governance und IT-Budget darauf.

#### **IT AM EBIT MESSEN**

Manfred Prinz bringt ebenfalls jahrelange Erfahrung als Unternehmensberater mit und ist jetzt Vorstand der SHT Haustechnik AG. SHT ist Marktführer im Sanitär- und Heizungsgroßhandel und punktet mit einem hohen Innovationsgrad. Sei es mit einer Marken-Initiative, mit zahlreichen E-Business Aktivitäten und mit einer top-aktuell ausgestatteten IT. Prinz verantwortet den Vorstandsbereich Finance, IT und M&A: "Wir messen heute den Erfolg der IT einerseits über Betriebskennzahlen (Verfügbarkeit, Performance, ...) und andererseits über Projekte (in quality, in time, in budget). Unser IT-Leiter wird wie alle anderen Manager auch am EBIT gemessen, weil wir der Meinung sind, dass die IT einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, so wie der Einkauf, die Logistik und der Verkauf."

"Aus meiner Sicht ist das Management heute gefordert, Innovationen zu erkennen und deren Umsetzung im Betrieb rasch zu ermöglichen. Wer sich da primär an den Kosten orientiert, liegt falsch – es geht bei IT-Projekten heute darum, einen Beitrag zur Wettbewerbsstärkung des Unternehmens zu

leisten, das EBIT nachhaltig zu erhöhen." In punkto Innovation sieht Manfred Prinz starke Impulse aus dem Consumer-Bereich, wie bei Smartphones und Tablet PCs. "Das IT-Management muss über den Tellerrand schauen", da erwartet Prinz eine proaktive Haltung. Bei marktgetriebenen Innovationen "muss die IT sehr aufpassen, nicht zum Bremsen zu werden." Bei SHT ist der IT-Leiter Teil des Managementteams, integriert in alle Planungsüberlegungen. "Bei der Umsetzung ist Leadership gefragt: Es geht um Menschen, denn hochmotivierte High-Performer sichern unseren Erfolg!"

#### **GESCHÄFTSFÜHRUNG UND IT HAND IN HAND**

Ein Erfolgsbeispiel für einen CIO der diese unterschiedlichen Aspekte perfekt abdeckt, ist Wolfgang Galler, der die Konzern IT der Energie Steiermark (E-IT) leitet. So konnte Galler auch den von Confare ausgeschriebenen, CIO AWARD 2011 entgegennehmen. Vorstandsdirektor Olaf Kieser ist zu Recht stolz auf die E-IT. Er betont, wie wichtig es ist, dass der IT-Manager in alle strategischen Initiativen eingebunden ist. "Die E-IT der Energie Steiermark spielt bei der Einführung neuer Geschäftsmodelle und Innovationen eine wesentliche und tragende Rolle, da diese organisatorisch direkt dem Konzern-Vorstand unterstellt ist und dadurch in wichtige Entscheidungsprozesse von Anfang an eingebunden ist." Somit wird die E-IT zum Unterstützer und Treiber von Innovationen im Unternehmen.

Um eine optimale Abstimmung von Unternehmens- und IT-Zielen zu garantieren wurde ein umfangreiches IT-Governance Projekt umgesetzt. Der Stellenwert der IT ist hoch: "IT-Governance liegt in der Verantwortung des Vorstandes, der IT-Leitung und des Managements und ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung", betont Kieser.

Die E-IT hat die Aufgabe, die optimalen Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. der wesentlichen Unternehmensprozesse zu bieten. "Die E-IT in der Energie Steiermark entwickelt sich aufgrund vieler gezielter Maßnahmen in Richtung 'Business-Enabler' und hat damit den klassischen Weg der Lieferanten-Kunden-Beziehung verlassen", freut sich Wolfgang Galler. "Die E-IT bringt dabei vor allem das vorhandene Prozess-Know-how (IT-intern) in die Konzern-Projekte und Prozessentwicklung ein und unterstützt diese durch den gezielten Einsatz neuester (sinnvoller) IT-Technologien und IT-Infrastruktur."

Das "Leitbild der Konzern-IT" (Vision, Mission, Werte und IT-Strategie) wird jährlich überarbeitet bzw. in Richtung der Konzern-Ziele neu ausgerichtet. Ein über die IT-Governance aufgestellter "IT-Strategiekreis" gewährleistet durch regelmäßige Sitzungen und Beschlüsse, dass die IT-Strategie regelmäßig an die Konzern-Strategie angepasst wird und notwendige Schritte und Entscheidungen in Richtung der IT-Standards, IT-Masterpläne, Rentabilität, Budgetierung, Mittelfristplanung und der Umsetzungen von Anforderungen getroffen werden.

"In der Rolle des CIO muss man nicht nur darauf achten IT-Prozesse zu verwalten und entsprechende Ergebnisse zu erbringen (Fachkompetenz), sondern vielmehr darauf die eigene Führungs- und Sozialkompetenz ständig weiterzuentwickeln, um dadurch in optimaler Weise Mitarbeiter zu führen und optimale Beziehungen zum Business zu pflegen bzw. aufzubauen", beschreibt Galler weitere Anforderungen, die seine Aufgabe an ihn stellt.

#### **"EIN ECHTER MANAGER HALT"**

Die IT ist unbestreitbar wichtig für alle Unternehmensprozesse. Karl Astecker empfiehlt, es mit der internen Vermarktung der IT nicht zu übertreiben. Er leitete über viele Jahre die IT-Geschicke der Magna Steyr und ist nunmehr CIO der RHI AG. "Die IT ist genauso wichtig wie alle anderen Unternehmensbereiche", gibt er zu bedenken, nicht ohne zu ergänzen: "Gibt es überhaupt noch Prozesse im Unternehmen, die ohne IT Unterstützung wirtschaftlich funktionieren?"

Statt "IT" bevorzugt er die Bezeichnung "Information Management". Seine Aufgabe sieht er als Moderator, Berater und Sparing-Partner für den Fachbereich. Die Diskussion über den

Wertbeitrag der IT kommentiert Astecker ein wenig sardonisch: "Was Wert hat, weiß man oft erst, wenn man es weglässt. IT ist bereits ein Grundbedürfnis, daher ist die flächendeckende Messbarkeit eher ein Schlagwort." Astecker betont, wie wichtig es ist, dass der IT-Manager in die strategische Entscheidungsfindung rechtzeitig eingebunden wird.

Soll der CIO nun Innovationen treiben oder sie als Berater begleiten? Markus Oman von der O.P.P- Beratung sagt: "Sowohl der beratende als auch die treibende Rolle werden vom CIO gefordert. Ein guter IT-Manager weiß, wann er Teamplayer sein muss und wann er federführend sein muss – im Sinne des Unternehmenszieles!" Karl Astecker setzt die Latte für einen erfolgreichen CIO hoch: "Grundvoraussetzung ist jedoch ein kommunikativer CIO mit hoher Management- und Sozialkompetenz - ein echter Manager halt!"

*Das Confare CIO & IT-Manager Summit findet am 26. April 2012 im Colloseum XXI in Wien statt – mit der Verleihung des CIO AWARD und mehr als 300 hochkarätigen Teilnehmern ist es einer der wichtigsten IT-Treffpunkt Österreichs. Details zum Programm und zur Anmeldung finden Sie auf [www.cioaward.at](http://www.cioaward.at).*

**\* Michael Ghezze ist Gründer und Geschäftsführer von Confare.**

#### **Letzte Artikel auf computerwelt.at**

- [Ausblick auf 2012 von Jochen Borenich, Kapsch Businesscom](#)
- [iPad 3: Probleme trüben erfolgreichen Launch](#)
- [T-Mobile USA baut 1.900 Stellen ab](#)
- [EMC bringt Social Media-Werkzeug für Big Data](#)
- [Regimes blasen zum Social-Media-Gegenangriff](#)
- [US-Telekom-Unternehmen des Betrugs verdächtigt](#)
- [MIT-Forscher bremsen Lichtwellen](#)
- [Apple kassiert mit betrügerischen Programmen ab](#)
- [Ausblick auf 2012 von Markus König, Monitors and More](#)
- [SAP plant langfristig 100 Milliarden Euro Umsatz](#)
- [TA-Vorstände verdienten 2011 um ein Viertel mehr](#)
- [Ex-Google-Angestellte entwickeln Datenschutz-Werkzeuge](#)
- [Google will Umgebungsgeräusche für Werbung nutzen](#)
- [Sony entwickelt smarten Stromverteiler](#)
- [Facebook rüstet sich für Kampf gegen Patentklagen](#)

**[CRM-Software Infopakete](#)** [crm-software-vergleich.selectcr](#)  
Führende CRM-Systeme im Vergleich. Unabhängige CRM-Entscheidungshilfe.

**[IT-Service Management](#)** [www.comlab.biz](#)  
Prozesse optimieren, Kostentreiber filtern, verständlich verrechnen...

**[data warehouse](#)** [www.oraylis.de/data-warehouse](#)  
DWH Spezialisten von ORAYLIS mit Microsoft SQL Server

**[IT-Gehälter im Vergleich](#)** [www.StepStone.at/IT](#)  
Wieviel ist Ihre Arbeit wert? IT-Gehälter kostenlos vergleichen

Google-Anzeigen